



Boas práticas e armadilhas dos administradores na visão do Google e possíveis reflexos na gestão no âmbito da Justiça Federal

Autor: Christiaan Allessandro Lopes de Oliveira

Juiz Federal Substituto

publicado em 30.04.2014

 [enviar este artigo]

 [imprimir]

Resumo

O Google foi fundado em 1996 como um projeto de pesquisa de Larry Page e Sergey Brin, ambos então ainda estudantes de doutorado na Universidade Stanford, na Califórnia, Estados Unidos. Cinco anos depois, houve a bilionária oferta pública inicial (IPO) da empresa, a qual, inevitavelmente, trouxe mudanças na cultura interna. Como os cofundadores, Sergey Brin e Larry Page, prometeram, em um relatório a investidores potenciais, que a IPO não iria alterar a cultura da companhia, o Google designou um chefe de Cultura, o qual também trabalha como diretor de Recursos Humanos, com o intuito de criar maneiras de se manter fiel aos valores do Google: organização plana, com ambiente de colaboração. Anos mais tarde, ainda em decorrência desse constante processo, o time de Recursos Humanos buscou analisar seus administradores usando as suas ferramentas de análise de dados pelas quais o Google é conhecido. Os resultados levaram a uma lista de boas práticas e armadilhas para os seus administradores. Neste trabalho busca-se a explicitação sucinta dessa lista, bem como possíveis paralelos com a administração judiciária e a gestão de pessoas dentro da Justiça, especialmente tendo-se em conta a experiência na Justiça Federal.

Palavras-chave: Google. Gestão de pessoas. Administração. Boas práticas. Armadilhas. Gestão judiciária.

Sumário: Introdução. 1 O Projeto Oxygen. 2 Tabela de boas práticas e armadilhas dos administradores do Projeto Oxygen. 2.1 Boas práticas. 2.1.1 Seja um bom treinador. 2.1.2 Fortaleça a sua equipe e não queira controlar todos os detalhes. 2.1.3 Expresse interesse no sucesso e no bem-estar pessoal dos membros da equipe. 2.1.4 Não seja medroso: seja produtivo e orientado a resultados. 2.1.5 Seja um bom comunicador e escute a sua equipe. 2.1.6 Ajude os seus subordinados com o desenvolvimento de suas carreiras. 2.1.7 Tenha uma visão e uma estratégia claras para a equipe. 2.1.8 Tenha os conhecimentos técnicos chave para que você possa aconselhar a equipe. 2.2 Três armadilhas de administradores. 2.2.1 Dificuldade na transição para uma equipe. 2.2.2 Não ter uma abordagem consistente à gestão de *performance* e desenvolvimento de carreira. 2.2.3 Passar muito pouco tempo administrando e comunicando. Conclusão. Referências bibliográficas.

Introdução

Dentre o considerável número de temas abordados no Módulo VI do Currículo Permanente – Planejamento e Gestão no Poder Judiciário, realizado em 2013, um dos que mais se destacaram, juntamente com a qualidade de sua exposição, foi a palestra “Gestão de pessoas – casos de sucesso na iniciativa privada”, proferida por Deli Matsuo, Vice-Presidente de Gestão e Pessoas do Grupo RBS.

Ainda, dentre os assuntos por ele abordados, o que mais curiosidade despertou nos presentes, pelos comentários informalmente coletados, foi o relativo às práticas gerenciais e de administração do Google, com o qual trabalhou em

período anterior ao atual na RBS. Essa curiosidade levou à busca de maiores informações a respeito da gestão de pessoas e da administração dentro da empresa, bem como o despretenso paralelo com a administração da Justiça, especialmente no que concerne à Justiça Federal da Quarta Região, e, ainda mais especificamente, calcada na experiência com uma Subseção Judiciária do interior.

Tendo em mente esses pressupostos e partindo para a pesquisa *online* dos métodos de gerência do empreendimento, observou-se a existência de uma lista, advinda do Projeto Oxygen, do Google, relativo justamente a uma extensa e metódica pesquisa que levou à criação de um considerável número de boas práticas esperadas de um administrador de pessoas dentro da empresa, bem como de armadilhas de gestão a se evitar.

Não é o escopo deste trabalho a análise aprofundada do sistema gerencial do Google, mas sim um estudo das conclusões do Projeto Oxygen e também, como adrede mencionado, possíveis paralelos, ainda que despretenso, com a Administração Judiciária.

1 O Projeto Oxygen

O Google foi fundado em 1996 como um projeto de pesquisa de Larry Page e Sergey Brin, ambos então ainda estudantes de doutorado na Universidade Stanford, na Califórnia, Estados Unidos.

Inicialmente consistia apenas em um sistema de busca revolucionário: enquanto os demais mostravam resultados baseados na quantidade de vezes que as palavras-chave pesquisadas apareciam em cada *site*, o Google levava em consideração as relações entre as páginas pesquisadas e os *links* entre diversos endereços para mostrar seus resultados, o que proporcionava um aumento considerável da qualidade dos resultados.

A eficiência do novo sistema fez com que, cinco anos depois, a companhia se tornasse aberta, com uma bilionária oferta pública inicial (IPO). Nessa ocasião, a empresa já investia em diversas frentes, não mais podendo ser caracterizada como um simples mecanismo de busca.

Atualmente, estima-se que opere com mais de um milhão de servidores espalhados em *data centers* por todo o globo e que, todos os dias, processe mais de um bilhão de pedidos de busca e vinte e quatro *petabytes* de dados gerados por seus usuários.

O rápido crescimento da empresa, inevitavelmente, trouxe mudanças na cultura interna. Entre aquisições (como YouTube) e criações da própria empresa (como o carro que dirige sozinho e o Google Glass), o imenso número de setores e projetos concomitantes cria um enorme desafio para os seus gestores, que devem ao mesmo tempo buscar a eficiência e respeitar os conceitos fundamentais.

Como os cofundadores, Sergey Brin e Larry Page, prometeram, em um relatório a investidores potenciais, que a IPO não iria alterar a cultura da companhia, o Google designou um chefe de Cultura, que também trabalha como diretor de Recursos Humanos, com o intuito de criar maneiras de se manter fiel aos valores do Google: organização plana, com ambiente de colaboração.

Anos mais tarde, ainda em decorrência desse constante processo, o time de Recursos Humanos buscou analisar seus administradores usando as suas ferramentas de análise de dados. Os resultados levaram a uma lista de boas práticas e armadilhas para os seus administradores.

Os resultados podem ser visualizados na seguinte relação(1):

Oito boas práticas

1. Seja um bom treinador

a. Ofereça *feedback* específico e construtivo, mantendo o equilíbrio entre o positivo e o negativo.

- b. Faça reuniões um a um regularmente, apresentando soluções a problemas criadas com base nos pontos fortes de seus subordinados.
2. Fortaleça a sua equipe e não queira controlar todos os detalhes
 - a. Encontre o equilíbrio entre dar liberdade aos seus subordinados e se mostrar mesmo assim disponível para dar conselhos. Dê tarefas desafiantes para ajudar a equipe a dar conta de grandes problemas.
3. Expresse interesse no sucesso e no bem-estar pessoal dos membros da equipe
 - a. Busque conhecer seus subordinados como pessoas, com vidas fora do trabalho.
 - b. Faça com que novos membros da sua equipe se sintam bem-vindos e facilite a sua transição.
4. Não seja medroso: seja produtivo e orientado a resultados
 - a. Tenha em foco o que os subordinados desejam que a equipe atinja e como eles podem ajudar a alcançar esse objetivo.
 - b. Ajude a equipe a priorizar o trabalho e utilize sua posição hierárquica para remover barreiras.
5. Seja um bom comunicador e escute a sua equipe
 - a. Comunicação tem dois sentidos: você ao mesmo tempo escuta e repassa informação.
 - b. Faça reuniões gerais e seja direto acerca da mensagem e dos objetivos da equipe. Ajude a equipe a “unir os pontos”.
 - c. Encoraje o diálogo aberto e escute os anseios e as questões de seus subordinados.
6. Ajude os seus subordinados com o desenvolvimento de suas carreiras.
7. Tenha uma visão e uma estratégia claras para a equipe.
 - a. Mesmo no meio de uma crise, mantenha a equipe focada nos objetivos e na estratégia.
 - b. Incentive o envolvimento da equipe na delimitação e na evolução da visão da equipe, bem como no progresso em sua direção.
8. Tenha os conhecimentos técnicos fundamentais para que você possa aconselhar a equipe
 - a. Arregace as mangas e conduza o trabalho lado a lado com a sua equipe, quando necessário.
 - b. Entenda os desafios específicos do trabalho executado pela equipe.

Três armadilhas de administradores

1. Dificuldade na transição para uma equipe
 - a. Algumas vezes, pessoas com uma fantástica contribuição individual são promovidas a administradoras sem as habilidades necessárias para liderar pessoas.
 - b. Pessoas contratadas de fora da organização nem sempre entendem os aspectos específicos de gestão do Google.
2. Não ter uma abordagem consistente à gestão de *performance* e desenvolvimento de carreira
 - a. Não auxiliar os subordinados a entender como tais mecanismos funcionam no Google e não oferecer informações acerca de suas opções de crescimento e ascensão.
 - b. Não ser proativo, esperar que o subordinado venha até ele.
3. Passar muito pouco tempo administrando e comunicando

2 Tabela de boas práticas e armadilhas dos administradores do Projeto Oxygen

Conforme já mencionado, o resultado do Projeto Oxygen foi resumido, pelos analistas do Google, em uma tabela consistente em oito práticas positivas e três práticas, por seu turno, consideradas negativas.

Nesta seção, será feita uma análise de cada uma delas, juntamente com a propositura de paralelos com a administração de varas no contexto da Justiça Federal da Quarta Região, mais especificamente no que concerne às práticas vivenciadas em uma vara do interior do Paraná.

Os objetivos são a verificação da adequação das práticas, tanto positivas quanto negativas, com a gestão de pessoas na Justiça, bem como considerações baseadas na experiência e possíveis modificações para maior aplicabilidade.

2.1 Boas práticas

2.1.1 Seja um bom treinador

- a. Ofereça *feedback* específico e construtivo, mantendo o equilíbrio entre o positivo e o negativo.
- b. Faça reuniões um a um regularmente, apresentando soluções a problemas criadas com base nos pontos fortes de seus subordinados.

Ainda que algumas das práticas adotadas pelo Google não sejam diretamente aplicáveis à realidade da Justiça Federal, como se verá a seguir, a primeira das práticas é não só útil como também já arraigada na atuação administrativa da JF.

A própria realização de um módulo direcionado à gestão e ao planejamento, como este, é sinal claro de que as técnicas gerenciais ocupam local de destaque na "nova" maneira de realizar a Justiça. Dentre os vários temas abordados, ficou evidente que a utilização de *feedback* e reuniões com os servidores é prática salutar que deve ser, cada vez mais, adotada pelos magistrados.

A contribuição que se pode retirar da experiência do Google, por outro lado, é relativa à forma como tais atividades podem ser realizadas. O *feedback*, para ser eficaz, pelo que se subsume da experiência que se analisa, deve se dar de maneira específica e, se possível, construtiva.

Da própria vivência adquirida na atuação na Vara, fica claro que apreciações genéricas, do tipo "tudo está bem, continuem desta forma", apesar de causar uma sensação de bem-estar momentânea nos servidores, pouco ajudam para criar neles uma identificação acerca de quais atividades, exatamente, estão sendo executadas de forma eficiente ou ótima. Assim, um comentário acerca de questão específica, como, hipoteticamente, a alteração da forma de agendamento de audiências, é muito mais efetiva para direcionar o servidor ao que dele se espera.

Da mesma maneira, ainda que se precise alterar alguma prática, principalmente as arraigadas no grupo que se administra, é muito mais eficaz apresentar a mudança de maneira construtiva, com destaque para o que se pode melhorar, em vez da crítica direta aos problemas da forma de agir atual. Dessa maneira, o servidor adquire uma espécie de "parceria" na mudança, em vez de ser força de resistência às alterações propostas.

Por fim, ainda que reuniões com todo o corpo de servidores sejam úteis e construtivas, não se pode esquecer que é nas reuniões individuais que os servidores poderão não só expor os problemas que enfrentam como também oferecer, pelo menos mais livremente, sugestões acerca de como melhorar a atuação administrativa das Varas em que trabalham.

Outra máxima que não se pode esquecer é de que os elogios devem ser públicos, e as críticas, privadas. O servidor que se sente diminuído perante os demais não consegue trabalhar com a mesma eficiência e motivação que aquele que, apesar de "criticado", não carrega esse estigma frente a seus pares.

2.1.2 Fortaleça a sua equipe e não queira controlar todos os detalhes

- a. Encontre o equilíbrio entre dar liberdade aos seus subordinados e se mostrar mesmo assim disponível para dar conselhos. Dê tarefas desafiantes para ajudar a equipe a dar conta de grandes problemas.

A época em que se vive, na esteira de uma revolução de acesso quase que universal à Justiça, presença, em todos os níveis, um assoberbamento do Poder Judiciário, com a multiplicação do número de questões colocadas em juízo, em decorrência de uma explosão da litigiosidade.

Nesse contexto, a atividade do magistrado como centralizador de toda a atividade judicante não mais se sustenta. A realidade, muito mais visível na Justiça Federal da Quarta Região, exige que questões repetitivas e já decididas anteriormente sejam apresentadas já minutas para análise, deixando tempo para que o magistrado se dedique às questões não repetitivas ou novas que se apresentem para decisão.

Isso passa, necessariamente, pelo fortalecimento da equipe de servidores, não só na parte técnica como também ampliando sua liberdade de atuar, o que exige uma filosofia de administrar que reconheça a contribuição individual dos servidores para o funcionamento da Justiça.

Por outro lado, há uma tênue linha entre a liberdade e o excesso de liberdade, momento no qual o magistrado perderia o controle sobre a parte substancial, ou seja, o mérito das decisões proferidas, pois não controlar todo e qualquer detalhe não pode ser equiparado a uma atitude distante e despreocupada com o dia a dia por parte do gestor. Decorre disso, portanto, que também a liberdade deve ser estimulada dentro de parâmetros preestabelecidos pelo magistrado.

Outra prática muito salutar, na experiência que se tem, é a união dos servidores em torno de atividades que sejam, por um lado, desafiantes e, por outro lado, possíveis.

Nesse ponto específico, é de grande valia o estabelecimento de metas, como, por exemplo, a diminuição do passivo em gabinete, em um prazo de seis meses, a patamares que possam ser mais administráveis. Isso demonstra as três facetas necessárias a um projeto, que é o objetivo, o prazo e o benefício para o grupo.

Entretanto, o estabelecimento de metas não alcançáveis sem que haja um engajamento total e extremo dos servidores acaba fadado ao insucesso, visto que, em determinado momento, o grupo de servidores acabará por desistir do projeto que entende não viável, muitas vezes produzindo até mesmo menos que no período anterior ao estabelecimento dessas metas.

2.1.3 Expresse interesse no sucesso e no bem-estar pessoal dos membros da equipe

a. Busque conhecer seus subordinados como pessoas, com vidas fora do trabalho.

b. Faça com que novos membros da sua equipe se sintam bem-vindos e facilite a sua transição.

Esta prática é uma das mais facilmente decorrentes do bom senso que se pode pensar, e, ao mesmo tempo, uma das mais difíceis de ser concretizada na atividade específica dos magistrados.

Inicialmente, deixa-se claro que cada vez menos há espaço para juízes "encastelados" em seus gabinetes e que em nada se interessam pelo que acontece fora dessas paredes. Entretanto, a própria atividade judicante, somada à forma de distribuição de funções comissionadas, inerente à gestão de Varas no âmbito da Justiça Federal, exige certo distanciamento pessoal para não se chegar a um ponto de difícil administração do pessoal. No momento em que a retirada de uma função comissionada de um servidor possa significar o "fim de uma amizade", ultrapassou-se essa invisível barreira.

Não obstante, o mínimo que se pode esperar de um administrador, qualquer que seja o seu ramo, é que conheça ao menos basicamente quem são seus subordinados, e não como números, mas como pessoas que têm anseios, objetivos, formas de pensar e atitude próprios. Ainda que não se formem amizades íntimas, a vida fora do trabalho pode e deve fazer parte da atividade

administrativa.

Não menos importante é a correta inserção de um novo servidor no grupo formado, fazendo-o se sentir bem-vindo e dando as oportunidades para que se desenvolva não só profissionalmente, mas também pessoalmente, em um ambiente no qual, em muitos casos, trabalhará durante a maior parte de sua vida.

2.1.4 Não seja medroso: seja produtivo e orientado a resultados

- a. Tenha em foco o que os subordinados desejam que a equipe atinja e como eles podem ajudar a alcançar esse objetivo.
- b. Ajude a equipe a priorizar o trabalho e utilize sua posição hierárquica para remover barreiras.

Uma das práticas mais arraigadas na Justiça como um todo é a perpetuação de formas de agir, no campo administrativo, somente por que já "assim o são", ou seja, por atavismo burocrático, em uma espécie de manutenção espontânea do *status quo*.

Entretanto, em diversas situações, não se estará desobedecendo a qualquer regulamentação cogente ao se instituir formas mais eficientes de atuação, motivo pelo qual a orientação a resultados pode e deve permear essa atividade.

Nesse ponto, necessário e interessante analisar quais são os anseios da equipe em cotejo com as atividades e as mudanças que se propõem, cuidando sempre para não "alienar" o grupo em funções da imposição unilateral de práticas que os demais integrantes da atividade consideram ser, ainda que de forma velada, ineficientes, ou mesmo absurdas.

Assim, é muito mais fácil utilizar o *status* hierárquico que se possui para fazer correções de rumo e retirar as "pedras do caminho", que se colocam como barreiras à produtividade ou mesmo à atuação mais serena na esfera administrativa, do que impor toda e qualquer ideia que se tenha de atuação mais eficiente da máquina administrativa das Varas.

2.1.5 Seja um bom comunicador e escute a sua equipe

- a. Comunicação tem dois sentidos: você ao mesmo tempo escuta e repassa informação.
- b. Faça reuniões gerais e seja direto acerca da mensagem e dos objetivos da equipe. Ajude a equipe a "unir os pontos".
- c. Encoraje o diálogo aberto e escute os anseios e as questões de seus subordinados.

Essa é mais uma das práticas que distingue a forma atual e, ao que tudo indica, também futura de atuação administrativa do magistrado, em contraste com maneiras anteriormente estabelecidas de gerir.

Hodiernamente, é já esperado do juiz que consiga não só proferir decisões corretas e bem fundamentadas, mas também que, na atuação administrativa, seja um bom comunicador. Para isso não basta apenas a capacidade de passar claramente ordens, de maneira que sejam perfeitamente entendidas, mas também que tenha a abertura necessária para ouvir, completando as duas vias que se espera que sejam atuantes na comunicação de verdade.

Para tanto, conforme já adiantado em tópicos anteriores, mostra-se interessante a chamada de reuniões gerais para estabelecer os objetivos e também explicitar de que maneira poderão ser alcançados. Tais reuniões, apesar de gerais, podem ser limitadas a certo setor, como os servidores do Gabinete, quando as questões a serem expostas tiverem relação com um grupo menor dentro da equipe.

Ainda, mesmo que para isso seja necessário efetuar reuniões mais restritas ou mesmo individuais, é relevante, dentro da comunicação, encorajar que ela não somente se dê tendo como emissor o próprio magistrado, mas que possa, em determinados casos, provir também dos servidores, momentos nos quais poderão expor os seus anseios e as questões que sejam motivo de preocupação

no momento, para análise e tomada de decisões, ou mesmo oferecimento de conselhos, em contrapartida, pelo magistrado.

2.1.6 Ajude os seus subordinados com o desenvolvimento de suas carreiras

Este é um dos pontos de menor adequação das boas práticas criadas pelo Google com a atividade inerente à Justiça Federal, na qual a maioria da equipe é formada por servidores concursados que não têm um plano de carreira com movimentação vertical formado nem mesmo possível.

Não se nega que haja relevância no que concerne a movimentações entre Subseções ou mesmo de função na própria Vara, bem como na possibilidade de busca de outros cargos via novos concursos públicos, ou mesmo certa competição pelas funções comissionadas.

Por outro lado, considerando essa realidade, o magistrado não apenas pode deixar de ser um obstáculo como até mesmo, dentro das possibilidades fáticas locais, agir como catalisador para que os servidores possam trabalhar não só na localidade como nas funções que anseiam, e nisso deve efetivamente atuar. Da mesma maneira, é eficiente o estabelecimento do acesso às funções comissionadas com base no esforço pessoal e na meritocracia, bem como a atribuição de chefias de departamentos, dentro da estrutura da Vara, usando esses mesmos critérios.

Entretanto, não há possibilidade de indicação de um servidor, por mais qualificado que possa ser, por mais perfeitas que sejam as suas minutas, para o cargo de magistrado, o que seria perfeitamente possível na iniciativa privada, *mutatis mutandis*, e, por consequência, dentro do Google.

Assim, à exceção dos casos mencionados, as possibilidades dentro do Judiciário, e do setor público em geral, são escassas no que tange ao auxílio aos subordinados no desenvolvimento de suas carreiras, pelo menos da maneira como usualmente se considera ser realizado na iniciativa privada.

2.1.7 Tenha uma visão e uma estratégia claras para a equipe

- a. Mesmo no meio de uma crise, mantenha a equipe focada nos objetivos e na estratégia.
- b. Incentive o envolvimento da equipe na delimitação e na evolução da visão da equipe, bem como no progresso em sua direção.

As visões e estratégias da Justiça em geral são facilmente elencáveis: cumprir os prazos da Corregedoria e as metas do CNJ, diminuir o passivo e evitar atrasos e equívocos na entrega da jurisdição ao público, dentre outras também verificáveis sem maiores esforços teóricos.

Mais difícil é, sem dúvida, criar uma equipe que se envolva nesses objetivos, bem como que elabore mecanismos para que a visão sobre si própria possa evoluir e que se estruture de forma a haver progresso nessa direção.

Na Justiça Federal, diferentemente do que na iniciativa privada, não há prêmios de produtividade, oportunidade de ascensão profissional, competição entre estabelecimentos e, nem mesmo, em um aspecto mais negativo, a possibilidade de dispensa do funcionário não adequado à estrutura existente.

Ademais, todos esses objetivos pesam sobre o magistrado, que é o responsável final tanto pela obtenção dos resultados esperados quanto pelas críticas da Corregedoria caso não sejam levadas adiante a contento.

A atribuição de funções comissionadas, por si só, não é suficiente para manter o engajamento, visto que a vantagem adicionada, com o passar de poucos meses, torna-se, na mente do servidor, componente normal dos seus rendimentos, e não mais um prêmio por obtenção de resultados específicos ou pela produtividade acrescida.

Da mesma forma, o constante remanejamento dessas funções acabaria por fazer

ruir a confiança de todo o grupo, uma vez que essa prática não faz parte da cultura organizacional de funcionamento da Justiça como um todo.

Assim, o engajamento da equipe deve se dar por meio da conscientização do relevante papel que todo e cada servidor desempenha, não só dentro da equipe, como também na posição de prestador de serviço público, cuja atividade possui grande relevo para toda a sociedade.

Esse é, como se pode imaginar, um dos maiores desafios enfrentados pelos magistrados por todas as suas carreiras, visto que, de um lado, não tem treinamento para motivar pessoas, como também não podem lançar mão das técnicas utilizadas no setor privado para o incentivo dos subordinados.

2.1.8 Tenha os conhecimentos técnicos fundamentais para que você possa aconselhar a equipe

a. Arregace as mangas e conduza o trabalho lado a lado com a sua equipe, quando necessário.

b. Entenda os desafios específicos do trabalho executado pela equipe.

A última das boas práticas elencadas pelo Google também guarda grande relevância para a Justiça. Quanto aos conhecimentos técnicos necessários, pode-se já de início os dividir em dois campos: o técnico-jurídico e o técnico-administrativo.

No primeiro aspecto, técnico-jurídico, não há dúvidas de que praticamente a totalidade dos membros da magistratura detém um vasto conhecimento do Direito, inclusive das regras processuais pertinentes, visto que galgaram a posição por meio de um hercúleo esforço de aprendizado dessa ciência.

Entretanto, como alhures mencionado, na parte técnico-administrativa, via de regra, os magistrados não detém, *a priori*, o conhecimento de teoria da administração que poderia ser relevante para o desempenho ótimo da parte burocrática da jurisdição.

Assim, muitas vezes o conhecimento das práticas internas das varas federais vai ter que ser adquirido *on-the-fly*, sem o tempo necessário para amadurecimento e padronização de práticas a serem adotadas.

Por outro lado, a necessidade de o magistrado trabalhar lado a lado com a equipe é básica para o funcionamento adequado da estrutura, principalmente porque passa pelo entendimento de quais desafios devem ser combatidos no trabalho diário.

Isso não poderia significar, obviamente, que o magistrado passará a, de tempos em tempos, ser responsável pela elaboração da lista de audiências, por exemplo, mas sim que, quando a relevância das atividades a serem desenvolvidas, ou mesmo a novidade delas, o exigir, deverá o líder da equipe estar lado a lado com o grupo, principalmente no que concerne à verificação de obstáculos e à utilização de sua posição para a eficiente remoção dessas barreiras.

Um outro aspecto que pode ser realçado é que, mesmo na atividade judicante, é importante não acabar por "delegar as decisões" aos subordinados, mas sim estar sempre atento para a correta estruturação de minutas de decisões para correção.

Nesse ponto específico, é da maior relevância que o magistrado estabeleça, no mínimo, os parâmetros para cada tipo de decisão e análise, sempre que necessário, as questões pontuais de cada processo antes de transformar minutas em decisões judiciais.

2.2 Três armadilhas de administradores

2.2.1 Dificuldade na transição para uma equipe

a. Algumas vezes, pessoas com uma fantástica contribuição individual são

promovidas a administradoras sem as habilidades necessárias para liderar pessoas.

b. Pessoas contratadas de fora da organização nem sempre entendem os aspectos específicos de gestão do Google.

Esse é talvez um dos pontos mais relevantes colocados pelo Google, no que tange à aplicabilidade dentro da realidade da formação de equipes na Justiça, mais especificamente na transformação de uma pessoa que se prepara para um concurso extremamente técnico e difícil, com pouco treinamento, também em um profissional responsável pela gestão de pessoas.

Mesmo na condição de juízes substitutos, muitas vezes recém-empossados, os magistrados acabam já por ser responsáveis pela gestão de varas, em decorrência de ausência ou afastamento de titulares.

Assim, na quase totalidade dos casos, não há como escolher os melhores administradores para a gestão das Varas, mas somente se pode esperar que os que estejam na gestão das Varas possam, de maneira ao menos eficiente, dar conta da função, muitas vezes sem o necessário treinamento ou por meio unicamente das impressões pessoais que tenham já adquirido.

Da mesma maneira, magistrados advindos de outras profissões, via de regra, não têm como ter conhecimento dos aspectos específicos da gestão dentro da Justiça, e menos ainda no que concerne à Justiça Federal da Quarta Região. A exceção seria a da aprovação no concurso de ex-servidores da própria Justiça.

Assim, e muitas vezes buscando conhecimentos de administração de pessoas por meio da iniciativa unicamente pessoal, a realidade é que quase todos os magistrados não são escolhidos para gerir as varas, atividade administrativa pela qual são responsáveis, por serem bons gestores, mas unicamente por estarem na condição de "obrigados" a desempenharem tais funções.

Na experiência do Google, ao menos, seria um grande obstáculo a ser superado. Concorda-se com essa aceção.

2.2.2 Não ter uma abordagem consistente à gestão de *performance* e desenvolvimento de carreira

a. Não auxiliar os subordinados a entender como tais mecanismos funcionam no Google e não oferecer informações acerca de suas opções de crescimento e ascensão.

b. Não ser proativo, esperar que o subordinado venha até ele.

Essa armadilha mencionada pelo Google tem relação de inversa proporcionalidade com algumas boas práticas apresentadas. Em verdade, pode-se considerar que apenas explicita, como reafirmação, que o administrador deve não só ter uma visão específica no que concerne aos objetivos da equipe como também gerenciar a *performance* e o desenvolvimento da carreira dos subordinados.

Assim, as mesmas restrições adrede mencionadas (não há prêmios de produtividade, oportunidade de ascensão profissional, competição entre estabelecimentos, nem mesmo, em um aspecto mais negativo, a possibilidade de dispensa do funcionário não adequado à estrutura existente) são aplicáveis, como adicionais obstáculos a serem superados pelo magistrado na gestão das varas.

A tarefa, então, acaba por ser ainda mais dificultosa nesse âmbito, o que não significa que o alerta trazido pelo Projeto Oxygen possa ser ignorado. Em verdade, justamente por essas limitações é que se torna ainda mais necessário ter uma postura proativa e interessada em informar os servidores acerca do serviço judiciário.

Isso é tanto mais importante no que concerne à proatividade, pois a atitude de distanciamento em relação às varas nas quais se atua, como se o gabinete do Juiz não fizesse parte da mesma estrutura ocupada pelos demais servidores e dos problemas e desafios por eles vivenciados, no que concerne ao

funcionamento administrativo, e, por outro lado, não havendo a diária verificação de seu regular funcionamento, pode significar que pequenos problemas, que facilmente poderiam ser resolvidos, venham possivelmente a se tornar grandes problemas que futuramente exijam grande esforço por todos os envolvidos para a sua resolução.

2.2.3 Passar muito pouco tempo administrando e comunicando

Esse é outro ponto de extremo relevo para a atividade judiciária. Como é de conhecimento geral, a magistratura passa por um período de asoberbamento de atribuições, no qual o "tempo do processo" passa por drástica redução, sendo exigido grande produtividade em pequeno espaço temporal.

Nesse contexto, é fácil que o magistrado acabe por descuidar da atividade administrativa das varas, focando a maioria do seu tempo na atividade fim, que é julgar. Veja-se que pode ser considerado que essa atitude, longe de ser criticável, é muitas vezes elogiável, visto que o anseio da sociedade em geral em relação ao Judiciário é que dê a resposta sobre as (inúmeras) questões a ele submetidas para julgamento.

Entretanto, considerando o médio e o longo prazo, é defensável que o relativo descaso para com a parte administrativa da jurisdição poderá criar situações, ou crises internas, que demandarão grande tempo para serem debeladas.

O relativamente pequeno tempo atual que se gasta para gerir, em outras palavras, poderá evitar que no futuro se gaste uma quantidade enorme de tempo e recursos humanos para solucionar esses mesmos problemas e conflitos, que haverão paulatinamente se arraigado e, muito provavelmente, terão com o tempo tomado proporções difíceis de administrar.

O resultado, sem dúvida, é que, ao se chegar ao ponto em que os problemas no campo administrativo e de gestão de pessoas não possam mais ser "ignorados", o magistrado terá que se afastar durante grande parcela do seu tempo disponível para a tarefa administrativa, o que sem dúvida acabará por dificultar o regular andamento da atividade fim, de julgar.

Conclusão

O Google é uma empresa diferente do normal, formada em sua maioria por engenheiros, e, para qualquer tomada de decisão, busca informações detalhadas baseadas em números.

Entretanto, mesmo se baseando predominantemente em dados estatísticos, os resultados alcançados, resumidos acima na lista de boas práticas e armadilhas do Projeto Oxygen, demonstra que os números acabam por legitimar o que o bom senso elencaria como boas práticas gerenciais.

Tanto é assim que a ideia inicial que se tinha, ao iniciar este trabalho, era que o Projeto Oxygen do Google, apesar de muito interessante e aplicável diretamente no âmbito do setor privado, necessitaria de grandes alterações para ser utilizado no que concerne à gestão das Varas no Judiciário, mais especificamente na Justiça Federal da Quarta Região.

Entretanto, no decorrer da análise dos pontos levantados pelo referido projeto, permeada em todos os níveis pela experiência pessoal no cotidiano da própria administração de uma Vara Federal, porquanto ainda reduzida, verificou-se que, ao contrário, as boas práticas são não só muito relevantes como quase perfeitamente adequadas e aplicáveis.

Não se ignora que a análise quase anedotal de uma lista de boas práticas e de armadilhas de administradores esteja longe de um trabalho científico de demonstração, o que exigiria um projeto não só muito mais demorado como também custoso, pois necessitaria de diversas ferramentas de verificação que só poderiam ser levadas adiante pela administração central do Tribunal.

Por outro lado, o que se pode retirar como realidade possível é que as experiências da iniciativa privada, principalmente de organizações com sucesso

estrondoso como o Google, podem e devem ser estudadas e adaptadas para a melhoria da administração da Justiça em todos os níveis.

Em uma era na qual a eficiência é elevada a princípio constitucional, o preconceito, sentido por muitos magistrados e administradores públicos, quanto a técnicas de administração do setor privado, portanto, poderia ser substituído pela apropriação de suas pesquisas, teorias e conclusões e, espera-se, também resultados, no que concerne à administração no setor público e, mais especificamente, na sua utilização pelos magistrados federais da Quarta Região.

Referências bibliográficas

MORRISON, Mike. **Google's Project Oxygen – 8 point plan to help managers improve**: a practical plan to help managers be better. Disponível em: <<http://rapidbi.com/google-project-oxygen-8-point-plan-to-help-managers/>>.

Acesso em: 30 ago. 2013.

STALLARD, Michael Lee. **Google's Project Oxygen**: a case-study in Connection culture. Mar. 2011. Disponível em: <<http://www.humanresourcesiq.com/talent-management/articles/google-a-case-study-in-connection-culture/>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

VISSER, Coert. **Google's Project Oxygen**: eight good manager's behaviors and three pitfalls. Mar. 2011. Disponível em: <<http://solutionfocusedchange.blogspot.com.br/2011/03/googles-project-oxygen-eight-good.html>>. Acesso em: 03 set. 2013.

YAROW, Jay. **11 management lessons I learned working at Google**. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/google-management-lessons-2011-4?op=1>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

Projeto cooperativo. **Google**. <<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>>. Acesso em: 03 out. 2013.

Notas

1. Retirada de VISSER, Coert. **Google's Project Oxygen**: eight good manager's behaviors and three pitfalls. Mar. 2011. Disponível em: <<http://solutionfocusedchange.blogspot.com.br/2011/03/googles-project-oxygen-eight-good.html>>. Acesso em: 03 set. 2013.

Referência bibliográfica (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

OLIVEIRA, Christiaan Allessandro Lopes de. O § 4º do art. 394 do CPP e o procedimento penal na Lei de Drogas (Lei n. 11.343/2006). **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 59, abr. 2014. Disponível em:

<http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao059/Christiaan_de%20oliveira.html>

Acesso em: 12 maio 2014.